

**ВЫСТУПЛЕНИЕ НА VI КОНФЕРЕНЦИИ
ADVISTA ARABIA, ДЖАДДА, САУДОВСКАЯ АРАВИЯ**

14 МАРТА 2004 г.

“Опыт динамичного развития”

1. Прежде всего, мне бы хотелось поблагодарить ADVISTA ARABIA за повторное приглашение выступить на тему: **«Динамика перемен : Опыт Малайзии»**

2. Позвольте начать с констатации тривиального факта: ничто не находится в покое. Со временем всё меняется. Можно противиться изменениям, проявлять ортодоксальность или консерватизм, но нельзя сколь угодно долго отвергать перемены. Мы можем либо принимать изменения в том виде, в котором они наступают, либо влиять на них. Конечно, мы и сами в состоянии вызвать перемены. Любые наши действия это источник перемен в будущем.

3. К сожалению, кое-кому из нас хотелось бы избежать перемен и остаться такими, как сейчас, или стать такими, какими мы, по их мнению, были в прошлом.

4. Кое-кому хотелось бы восстановить состояние, которое, по их убеждению, существовало 1400 лет назад, им кажется, что тогда мы были чистыми и нас ещё не испортили произошедшие с тех пор перемены. Но мы не живем в полной изоляции от других человеческих сообществ, это просто невозможно, а значит и попытки остаться такими как во времена исламского Пророка, не будут иметь успеха. Гораздо разумнее принимать грядущие перемены, адаптируя, модифицируя их, управляя ими таким образом, чтобы сохранять приверженность основным ценностям ислама.

5. В Малайзии мусульмане составляют лишь 60% населения. Когда-то 99% населения исповедовали ислам, но они не оказывали влияния на изменения, не управляли переменами, которые произошли в результате западной (британской) колонизации. Отказавшись приспособляться к переменам, вызванным потребностью колонизаторов в развитии колоний, мусульмане самоустранились, оказались в добровольной изоляции, и тем самым, поставили себя в положение маргиналов, в то время как потребности страны, в экономическом развитии которой англичане были заинтересованы ради собственного обогащения, стали удовлетворять иммигранты из Китая и Индии. Был период времени, когда малайцы-мусульмане даже оказались в меньшинстве у себя на родине. К счастью, развитие событий в мире привело к уменьшению доли иммигрантов. В период независимости, малайцам-мусульманам с трудом удалось оказаться в большинстве в Малайзии

6. Сегодня слишком поздно менять демографический состав страны. Чтобы выжить и сохранить релевантность, малайцы должны измениться и адаптироваться к необратимым изменениям. Здесь следует отметить, что в большинстве стран, где проживают представители различных народов и рас, не просто не приемлют такого рода демографические изменения, но даже пытаются восстановить положение, существовавшее в прошлом.

Неизменным результатом такого подхода становятся бесконечные конфликты на расовой почве, отсутствие политической стабильности и вспышки насилия. Однако в Малайзии, малайцы-мусульмане решили приспособиться к сложившейся ситуации и трудиться совместно с потомками иммигрантов. Сохраняя свою мусульманскую веру и черты характера, присущие их собственной расе, они адаптировались к изменениям, которые произошли в результате деятельности англичан и чуждых в расовом и культурном отношении иммигрантов. Составляя лишь незначительное большинство, они сумели остаться наиболее влиятельной политической силой в своей собственной стране. Разумно воспользовавшись своей силой, они смогли сохранить сотрудничество с представителями других рас для того, чтобы обеспечить стабильность в стране и возможность дальнейшего развития.

7. Пришлось внести изменения не только в принципы межрасового сотрудничества, но и в систему управления страной. Малайзия не могла вернуться к доколониальному феодальному политическому устройству, когда девять султанов управляли своими небольшими султанатами. Необходимость перемен была очевидна.

8. Вместо республиканского устройства, малайцы-мусульмане, совместно с не-малайцами, выработали конституцию, установившую в стране систему парламентской демократии во главе с конституционным монархом (не обладающим исполнительной властью). Таким образом, удалось удовлетворить потребности людей без замены монарха президентом. Каждые 5 лет девять малайских Султанов избирают одного из них на должность Верховного Правителя. Это нововведение имеет прагматический характер и направлено на удовлетворение особой потребности в современном демократическом правительстве. Практически все слои общества удовлетворены этими переменами, ибо они позволили сохранить традиционный феодализм без нарушений прав человека. Оказалось, что выбор в пользу демократии был сделан правильно. Малайзия стала управляемой и стабильной страной, у нас нет давления на правительство с требованием демократизации, что мы наблюдаем в других странах

9. Идея системы, основанной на свободном рынке, сопротивления не встречала. Малайзия никогда не находилась под воздействием социалистических идей, и мы всегда отвергали коммунизм. Тем не менее, независимая Малайзия не отказывается от адаптации некоторых социалистических идей. В целом, идеи государственной собственности и государственной монополии были отвергнуты. Но в отдельных видах деятельности было допущено участие государства. В тех случаях, когда такое вмешательство оказывалось безрезультатным, от государственной собственности или монополии отказывались, и проводилась приватизация.

10. Очевидно, что позиция Малайзии носит двойственный характер; те или иные практические меры принимаются независимо от соображений идеологического характера. Принимаются все идеи, которые должны принести стране пользу. При выборе политики и методов деятельности правительство руководствуется только прагматическими соображениями. При этом малазийцы сохраняют прочную веру. Действительно, сейчас мусульмане Малайзии гораздо больше склонны к религии, чем до обретения независимости.

11. Официальная религия страны – ислам. Однако можно свободно исповедовать другие религии. Конституция это гарантирует. Как следствие, практически отсутствуют конфликты на религиозной почве.

12. Говорят, что Ислам препятствует модернизации страны. Это явная неправда. Ислам всегда был движущей силой модернизации. После того как невежественные арабы, Джахилия, приняли ислам, они стали великими людьми, создавшими мусульманскую цивилизацию, которая на протяжении столетий была выше европейской. Если создаётся впечатление, будто ислам препятствует современному развитию, то это связано с тем, что сегодня мы интерпретируем ислам иначе.

13. Я не буду проповедовать вам учение ислама. Но мне хотелось бы сказать, что в ходе всех политических, экономических и общественных перемен, которые имели место в Малайзии, мы старались придерживаться основных принципов ислама. Мы глубоко верим, что Ислам – религия на все века, а не только вера людей, живших в седьмом веке по христианскому летоисчислению. Попытки воссоздать условия жизни в VII в. для того, чтобы практиковать ислам, унижают эту совершенную религию и низводят её до положения религии, уместной лишь в относительно примитивных условиях седьмого века.

14. Обретя независимость, мы не пошли по пути национализации иностранных предприятий. При британском правлении, основными источниками экономического роста были добыча олова и продукция плантаций каучуконосных деревьев. Практически все шахты и плантации находились в собственности англичан. В первое время мы не обладали специальными знаниями в этих сферах, и национализация могла привести к краху предприятий.

15. Вместо этого, Малайзия предложила принять участие в экономическом развитии страны ещё большему количеству иностранных компаний. Шахты и плантации не могли обеспечить быстро растущие трудовые ресурсы рабочими местами. Нам пришлось провести индустриализацию, т.е. перейти к производству промышленной продукции. Не обладая собственными ноу-хау, капиталом, навыками управления и знанием рынка промышленных товаров, мы решили стимулировать иностранные инвестиции в производство. Всё что нам было нужно — это создание рабочих мест для нашего народа. Поэтому мы остановили свой выбор на тех видах производства, которые нуждались в значительной рабочей силе.

16. С такими предприятиями связано множество дополнительных выгод и источников дохода. Поставки иностранным предприятиям рабочей силы, сырья и оказание им иных услуг способствовали тому, что наш народ стал богаче. Более того, вскоре мы стали настолько хорошо ориентироваться в производстве и экспорте, что создали нашу собственную промышленность. Результатом успешной стратегии стало и то, что сейчас у нас наблюдается нехватка рабочей силы, а инвестиции малазийцев часто превышают прямые иностранные инвестиции. Соответственно возросли заработки граждан Малайзии, существенно увеличился государственный доход. В нужное время малазийцы смогли приобрести на фондовой бирже все плантации каучуконосов и шахты, ранее принадлежавшие иностранцам. Развитие было столь успешным, что мы смогли приобрести за границей ряд предприятий, производящих всемирно известные марки товаров.

17. Для достижения перечисленного выше, требовалась политическая стабильность и наличие сильного правительства. Британцы недостаточно хорошо обучали наших администраторов. Если бы мы завоевали независимость в результате войны, то борцы за свободу пинком вышвырнули бы британских государственных служащих, и заняли бы их места. В этом случае борцы за свободу вполне могли бы оказаться неспособными обеспечить хорошее управление страной.

18. Мы обрели независимость в результате переговорного процесса и разрешили британским служащим работать в прежней должности до тех пор, пока наши люди не научатся исполнять их функции. Переход от британского колониального правления к независимой администрации Малайзии прошёл гладко. Самым важным из воспринятых нами принципов был принцип профессионализма в сфере государственной службы, армии и полиции. Эти структуры являются профессиональными и не могут быть вовлечены в политику. Вместо этого, они соглашаются с тем, что их роль состоит в оказании услуг любому избранному народом правительству. Это позволяет предотвратить военные перевороты или отказ части таких структур сотрудничать с избранным правительством. Поэтому избранное правительство имеет возможность эффективно планировать и осуществлять меры в области политики и экономического развития. Чиновники, полицейские и служащие вооружённых сил, а также члены избранного правительства не имеют права заниматься бизнесом.

19. При англичанах не было никакой демократии. Поскольку независимая Малайзия выбрала демократию, требуется менять не только структуру правительства, но и настрой людей.

20. Во многих развивающихся странах демократическое развитие потерпело неудачу потому, что людям не нравятся как ограниченность демократии, так и то, что потенциально возможны различные нарушения. Действительно, при демократии имеется много возможностей для коррупции. А коррупция, несомненно, не позволит обеспечить успешного развития страны.

21. Поскольку, теоретически, любой человек может стать руководителем страны, в странах с молодой демократией часто возникает очень много политических партий. Там вполне обычным явлением считается наличие 200 партий. Однако следует заметить, что в странах старой демократии обычно имеется лишь две партии. При большом количестве партий ни одна из них не может получить простого большинства для формирования правительства. Приходится формировать коалиционное правительство. Такие коалиции слабы, ибо выход из них лишь одной небольшой партии может привести к падению правительства. Слабое правительство не может управлять должным образом, и тем более не в состоянии способствовать развитию страны.

22. К счастью в Малайзии существует прочная поддержка коалиции партий, объединяющих своих членов по расовому принципу, которая принимала участие в борьбе за независимость. Эта коалиция признала первенство партии, объединяющей коренных малайцев, Объединённой Национальной организации малайцев, или UMNO. Поскольку малайцы составляют большинство населения страны, партия UMNO стала самым прочным компонентом коалиции. Это до такой степени обеспечивает устойчивость и прочность коалиции, что на выборах она выступает как единая партия, а входящие в неё организации помогают друг другу, а не борются друг против друга. Это предвыборная, а не послевыборная

коалиция. Поскольку участники коалиции помогают друг другу, это в большей степени содействует победе на выборах. На сегодняшний день в составе коалиции четырнадцать партий, и их взаимопомощь позволяет коалиции завоёвывать до 8 мест в парламенте. Это позволяет создать прочное правительство.

23. Однако управлять коалицией этнических партий в стране, где проживают представители нескольких рас, крайне сложно. При британской политике, проводившейся под лозунгом «разделяй и властвуй», этнические малайцы могли заниматься только сельским хозяйством, иммигранты из Индии работали на плантациях каучуконосных деревьев, некоторые из них становились профессионалами низшего звена, а городское бизнес-сообщество состояло из китайцев. Расы были разделены не только по своим функциям, но и в пространстве: малайцы жили в сельской местности, индусы – рядом с плантациями, а китайцы – в городах.

24. Безусловно, трудно их объединить так, чтобы все они считали себя малазийцами. В целом, китайцы были самой успешной и состоятельной частью общества. Малайцы, самые бедные из всех, естественно, были оскорблены богатством китайцев. Будучи коренным населением, они требовали равного доступа к богатствам страны.

25. В 1969 в Куала-Лумпуре вспыхнул бунт на расовой почве, после чего толпы малайцев, недовольных результатами всеобщих выборов, по итогам которых китайская оппозиция получила большее число мест, чем ожидалось, атаковали китайцев практически по всему району их проживания. Судя по всему, на тех выборах, когда основная борьба проходила между UMNO и так называемой Исламской партией, проживавшие в городах китайцы отказали в поддержке китайской партии из состава коалиции и не оказали поддержки коалиции малайских кандидатов.

26. Когда начались беспорядки, правительство еще не было официально сформировано, поэтому было создано временное правительство, объявившее о введении чрезвычайного положения на территории всей страны; и которое очень скоро сделало ситуацию управляемой. Но недостаточно было ограничиться восстановлением закона и порядка. Нужно было что-то сделать для предотвращения новых бунтов на расовой почве.

27. В то время все в мире считали, что Малайзия безнадежна. Говорили, что расовая нетерпимость в этой стране является неотъемлемой чертой и периодическое повторение столкновений неизбежно. В Малайзии не будет политической стабильности. Разумеется, ей не суждено стать развитой страной. Подобно многим другим бывшим колониям европейских стран она погрузится в анархию и нищету.

28. Но лидеры-представители различных рас, входившие в состав Коалиции, не отказались от идей межрасового сотрудничества и правительства, в котором представлены все расы. Малайцы отвергли предложение о том, что к власти должно прийти правительство, состоящее только из малайцев (что было возможно, фракция малайцев-членов парламента, входившая в состав Коалиции, и малайцы из оппозиции составляли большинство). Вместо этого был образован Национальный Оперативный Совет, в состав которого вошли политики из партий Коалиции, оппозиционных партий, представители государственных служащих, военные и представители полиции; он был

призван временно управлять страной, установить причины беспорядков и сформулировать стратегию ликвидации, или хотя бы ослабления межрасового противостояния.

29. Все были убеждены, что причиной волнений были не расовые или религиозные конфликты, а доведённое до высшей степени экономическое неравенство между малайцами и другими коренными народами с одной стороны, и китайцами и индийцами с другой. Для преодоления этого дисбаланса была разработана Новая экономическая политика (НЭП).

30. Задача оказалась крайне сложной. На долю малайцев приходился только 1% экономического богатства страны, на долю китайцев и индийцев – 30%, а всё остальное было в руках иностранцев. В соответствии с НЭП, коренному населению полагалось 30%, китайцам и индийцам 40%, а иностранцам 30%. Это означает, что доля малайского/коренного населения должна была возрасти на 3000%, в то время как доля китайцев/индийцев – на 33%. Но на самом деле рост должен был оказаться ещё выше, поскольку за год действия исходного варианта плана показатели экономического роста выросли почти на 7%.

31. Это перераспределение должно было осуществляться не путём изъятия части богатств у китайцев и иностранцев для передачи малайцам, а посредством увеличения «экономического пирога» и обеспечения того, чтобы темпы роста доли малайцев были в 100 раз выше темпов роста доли не-малайцев. С учётом того, что китайцы и индийцы ведут себя в бизнесе гораздо динамичнее, можно было заключить, что для достижения поставленной цели понадобится чудо.

32. А теперь коротко о результатах. Сейчас малайцы владеют 20% значительно выросшей экономики Малайзии. Они больше не ощущают себя людьми, лишёнными прав, исчезло чувство обиды на китайцев. От НЭП выиграли все, причём настолько существенно, что когда в результате финансового кризиса экономика была подорвана, не было никаких вспышек насилия на расовой почве, хотя в других странах происходили такие столкновения.

33. По существу, мы стали свидетелями триумфа управления изменениями в Малайзии в период финансового кризиса. Это было непросто, но в результате в Малайзии весьма эффективно удалось сохранить стабильность и продолжить развитие.

34. Увеличение «экономического пирога» требует проведения многочисленных изменений стратегии. Нужно ускорять процесс индустриализации, а иностранным и местным инвесторам предлагать прогрессивные стимулы. Правительство должно периодически заниматься делами бизнеса через систему различных агентств (министерств). Но основным средством, позволившим увеличить долю малайцев в бизнесе, была приватизация. И всё время необходимо внимательно следить за тем, как осуществляется распределение богатства между представителями разных рас.

35. В 80-е гг, т.е. за второе десятилетие НЭП, рост ускорился. Доверие к Малайзии как к стране, в которую целесообразно инвестировать, было создано благодаря выполнению всех обещаний, данных инвесторам. Когда возникала необходимость внесения изменений, которые могли повлиять на бизнес, такие изменения относились только к новым инвестициям. Но подобных изменений было

чрезвычайно мало. Вместо этого создавались новые стимулы, действие которых распространялось и на «старых» инвесторов.

36. В начале 80-х гг., т.е. раньше, чем в Европе, началась приватизация государственных монополий и сферы услуг, целью которой было ускорение создания инфраструктуры. Были и неудачи, но в целом, приватизация прошла успешно. Период неудач был, в основном, связан с экономическим спадом, последовавшим за финансовым кризисом 1997 – 1998 гг. при девальвации национальной валюты неудачи в бизнесе неизбежны.

37. Экономика Малайзии могла обрушиться, если бы девальвация её валюты была результатом деятельности финансовых спекулянтов. Но мы сумели преодолеть резкие перемены в деловом сообществе путём внесения в стратегию своих поправок.

38. Мы имеем в виду не только фиксированный обменный курс и продолжавшееся в течение одного года управление основными потоками, что способствовало восстановлению экономики. Был создан Национальный Экономический совет. По утрам члены Совета встречались на заседании, знакомились со всеми статистическими данными о функционировании экономики и разрабатывали способы преодоления любых опасных тенденций. Так, если возникал избыток собственности, проводились специальные аукционы по её продаже, в организации которых принимали участие все партии и правительство. Результаты оказались удовлетворительными.

39. Кроме того, предпринимались особые меры для обеспечения восстановления других секторов экономики. Постоянно выявлялись те секторы экономики, ускоренное развитие которых следовало стимулировать. Так, порты в Малайзии обладали потенциальными возможностями, но показатели роста были низкими. Были приняты специальные меры, способствующие их продвижению на рынок, и менее чем за 10 лет порты стали обрабатывать на 800% больше контейнеров, чем прежде.

40. Проведение перемен требует постоянной бдительности и усилий. Хотя правительства могут содержать штат советников для консультаций, члены правительства должны лично разбираться в основах экономики. Ведь окончательные решения принимает правительство.

41. Для достижения успеха, правительству недостаточно одной популярности. Важнее наличие навыков в области администрирования и управления а также понимание экономики. Современное правительство не может заниматься только политикой. Оно должно заниматься вопросами развития, роста экономики, создания богатства для страны и её граждан, вопросами благосостояния страны.

42. За 46 лет независимости Малайзия приобрела большой опыт управления процессом перемен. Поскольку в течение этого срока на регулярно проводившихся открытых выборах народ доверял власть одной и той же партии, удалось накопить опыт проведения перемен, необходимость которых выявляется с течением времени.

43. Сегодняшние методы решения проблем проведения перемен могут вполне подходить для сегодняшней ситуации, но для будущих перемен могут оказаться непригодными. Наступила эпоха информационных технологий, и в век мгновенной передачи информации и путешествий со скоростью звука прежние методы индустриализации страны могут оказаться неэффективными. Для того, чтобы управлять

изменениями, связанными с возникновением новых технологий, Малайзии придётся разработать новые стратегические подходы.

44. Как Вы видите, Малайзия всегда бдительно следит за тем, какие перемены происходят в стране и за границей. Когда что-либо меняется, в действие приводится механизм для работы с этим явлением, начинается изучение и анализ проблемы, высказываются предложения и принимаются решения. Решение может оказаться как правильным, так и ошибочным, но всегда лучше сделать что-либо, чем предоставить ситуации бесконтрольно развиваться. Если решение оказывается неудачным, вносятся исправления, или предлагается и проверяется на практике новое предложение. Аллах велик, и раз мы стараемся помочь себе сами, мы верим, что Аллах нам поможет. Ошибок в управлении изменениями не бывает только у тех, кто ничего не делает.